

# Ergebnisbericht zum Verfahren zur Zertifizierung des internen Qualitäts- managementsystems an der Lauder Business School

Aufgrund der Vereinbarung zwischen der Lauder Business School und der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria vom August 2015 führte die AQ Austria ein Auditverfahren zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems der Lauder Business School durch. Gemäß § 21 HS-QSG veröffentlicht die AQ Austria folgenden Ergebnisbericht:

## 1 Kurzinformation zur Hochschule

Informationen zur Einrichtung	
<b>Name der Einrichtung</b>	Lauder Business School (LBS)
<b>Studienangebot</b>	International Business Administration: Fachhochschul-Bachelorstudiengang International Management and Leadership: Fachhochschul-Masterstudiengang Banking, Finance and Compliance: Fachhochschul-Masterstudiengang
<b>Anzahl der Studierenden</b>	ca. 330 Studierende

## 2 Kurzinformation zum Verfahren

Die Lauder Business School beauftragte die AQ Austria im August 2015 mit der Durchführung des Auditverfahrens.

Mit Umlaufbeschluss vom 7. Oktober 2015 bestellte das Board der AQ Austria folgende Gutachter/innen für die Begutachtung des internen Qualitätsmanagementsystems:

Name	Institution	Rolle
<b>Ardian Beqiri</b>	Fachhochschule Bern Studium International Program in Business Administration	Studentischer Gutachter
<b>Ao. Univ.-Prof. Dr. Kerstin Fink</b>	Universität Innsbruck Institut für Wirtschaftsinformatik	Vorsitzende des Gutachter/innen/-teams
<b>Prof. Dr. habil. Elisabeth Fröhlich</b>	Cologne Business School Präsidentin	
<b>Jörg Wendel</b>	Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, School of Management and Law Abteilungsleitung Operations & Services	

Am 07.03.2016 und 08.03.2016 fand der erste Vor-Ort-Besuch der Gutachter/innen und der Vertreterinnen der AQ Austria an der Lauder Business School statt.

Vom 02.05.2016 bis zum 03.05.2016 fand der zweite Vor-Ort-Besuch der Gutachter/innen und der Vertreterinnen der AQ Austria an der Lauder Business School statt.

Das Board der AQ Austria entschied in der Sitzung vom 20.-21. 09. 2016 über die Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems.

## 3 Verfahrensgegenstand

Im Auditverfahren wurden die Organisation und die Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems der Lauder Business School durch externe Gutachter/innen beurteilt.

## 4 Zusammenfassung der Bewertungen der Gutachter/innen

### Standard 1

Zur Begutachtung von Standard 1 bewerteten die Gutachter/innen zunächst den Strategiefindungsprozess der LBS. Sie kommen zu dem Schluss, dass dieser sehr strukturiert sei und würdigen, dass der Prozess alle relevanten Entscheidungsträger/innen einbindet. In den regelmäßig stattfindenden Strategiesitzungen wird die Strategie reflektiert und ggf. angepasst. Die Gutachter/innen stellen darüber hinaus fest, dass das Qualitätsmanagementsystem zur Strategie- und Zielfindung der LBS einen unterstützenden Beitrag leistet. Die Prozesse sind klar definiert und feste Zyklen sowie Kennzahlen für die Überprüfung der Strategie und der Zielerreichung liegen vor. Gleichwohl sprechen die Gutachter/innen eine Empfehlung betreffend das Zielsystem und die Einbindung der externen Stakeholder aus. Da im Verhältnis zur Größe der Hochschule zu viele und zum Teil inkonsistente Ziele aufgestellt wurden, sollte das bestehende Zielsystem reflektiert, ggf. angepasst und intern kommuniziert werden. Die Einbindung der externen Stakeholder in die Strategiefindung sollte strukturierter erfolgen, zum Beispiel durch Aufstellung eines Kuratoriums. Dies hätte darüber hinaus weitere Vorteile, zum Beispiel dass die Kontakte zur Wirtschaft intensiviert und daher besser genutzt werden könnten.

In Bezug auf die Definition der Zuständigkeiten innerhalb der LBS stellen die Gutachter/innen fest, dass die Aufgabenverteilung zwischen der Geschäftsführung und der Kollegiumsleitung klar abgegrenzt ist. Die Tatsache, dass der Kollegiumsleiter gleichzeitig Leiter des Qualitätsmanagements ist, ist der Größe der Hochschule geschuldet, verkürzt die Entscheidungswege und ermöglicht es, Veränderungsprozesse rasch zu starten.

Mit Blick auf die Wachstumsstrategie und die weitere strategische Ausrichtung wurde vor allem im zweiten Vor-Ort-Besuch die Rolle des Wissensmanagements hervorgehoben und das Konzept hierzu begutachtet. Dieses sieht ein Portfolio von sieben strategischen Maßnahmen vor, die auch unter Berücksichtigung des Boutiquegedankens in den nächsten Jahren von der Hochschulleitung konkretisiert und umgesetzt werden.

Im Laufe des Verfahrens kommen die Gutachter/innen zu der Erkenntnis, dass alle Entscheidungsträger/innen sowie die Vertreter/innen der Wirtschaft einen hohen Grad an Commitment der LBS gegenüber aufbringen. Die wahrgenommene Kommunikationspraxis bringt Informationsaustausch und -offenheit auf allen Ebenen der hochschulischen Entscheidungsprozesse mit sich.

Standard 1 wird als **erfüllt** beurteilt.

### Standard 2

#### Studium und Lehre

Das Qualitätsmanagementsystem zeichnet sich hier durch den Einsatz zahlreicher Gesprächsforen zwischen den verschiedenen Angehörigen(gruppen) der Hochschule aus. Die vollständige Dokumentation der Ergebnisse dieser Foren und der strukturierten Erhebungsmethoden trägt zur Transparenz des Qualitätssicherungssystems bei.

Die Gutachter/innen würdigen in Bezug auf die Curriculumsentwicklung auch die Einbindung der wesentlichen Interessengruppen. Die Hochschule erkannte, wo im Prozessablauf Schwachstellen liegen bzw. Handlungsbedarf besteht. Insgesamt kommen die Gutachter/innen zu dem Schluss, dass der Prozess der Curriculumsentwicklung „im Sinne eines QM-Systems abgebildet wird und sehr gut funktioniert.“

Als weitere Instrumente der Qualitätssicherung in Studium und Lehre seien hier beispielhaft Maßnahmen zur Plagiatsbekämpfung und zur Qualitätssicherung der Praktika genannt.

Das Gutachter/innen/team sprechen Empfehlungen betreffend die von der LBS durchgeführte Konkurrenzanalyse, die Informationsgewinnung anlässlich der Curriculumsentwicklung, das Evaluierungsinstrument ‚Praktikumsbericht‘ und den Zulassungsprozess aus. „Zusammenfassend hält das Gutachter/innen/team für Standard 2 im Bereich Studium und Lehre fest, dass die auf dem Papier vorgestellten Prozesse gelebt werden und funktionieren.“

### **Angewandte Forschung und Entwicklung**

Die Qualitätssicherungsmaßnahmen wurden in diesem Bereich von den Gutachter/innen insgesamt positiv wahrgenommen, auch wenn sie feststellen, dass dieser Bereich wie oft in fachhochschulischen Einrichtungen dieser Größe etwas weniger Gewicht hat.

Durch die Darstellung der eingerichteten Hub-Struktur, die unter anderem die Verknüpfung zwischen thematischen Forschungsfeldern, Lehrveranstaltungen und verantwortlichen Lehrenden beleuchtet, gelangen die Gutachter/innen zu dem Schluss, dass die Erkenntnisse aus der Forschung in die Lehre einfließen und vice versa. Damit kann forschungsbasierte Lehre in den Masterstudiengängen erfolgen.

Die LBS verfolgt im Rahmen ihrer Mitgliedschaft im *Harvard Microeconomics of Competitiveness (MOC) Network* das Ziel, auch mit Wiener Hochschulen im Bereich Forschung & Lehre zukünftig stärker zu kooperieren. Dies kann als eine Möglichkeit gesehen werden, die Forschungskraft der LBS zu steigern und fungiert gleichzeitig als Qualifizierungsmaßnahme der akademischen Mitarbeiter/innen. Weil die Mitgliedschaft zu diesem Netzwerk allerdings aufwendig erscheint, empfehlen die Gutachter/innen eine Überprüfung ihrer Zweckmäßigkeit.

Ins Zentrum der Betrachtung gerückt ist das interne Punktesystem zur Bewertung der Forschungsleistungen. Diesem neuen, für die Qualitätssicherung zentralen Instrument wurde im Rahmen des Verfahrens besondere Aufmerksamkeit entgegengebracht. Mit diesem intern entwickelten Instrument, das acht Kategorien vorsieht, werden einzelnen Forschungsleistungen Punkte zugewiesen, die wiederum davon abhängen, welcher Kategorie die Forschungsleistungen angehören. Auch wenn erste Anpassungen in der Bewertungssystematik zwischen den beiden Vor-Ort-Besuchen stattgefunden haben, sind die Gutachter/innen der Auffassung, dass diese „noch einer weiteren Spezifizierung bedürfen, um die strategischen Handlungsfelder der LBS zukünftig ausreichend zu unterstützen.“ Aus diesem Grund formulieren sie hier eine Auflage (siehe unter „Zertifizierungsentscheidung“).

Die von der Hochschule entwickelten Forschungsrichtlinien sind ein weiteres Instrument der Qualitätssicherung im Bereich Forschung.

### **Personalwesen**

Aus Sicht der Gutachter/innen verfügt die LBS im Personalwesen über Konzepte und Prozesse, die „den Kompetenzerhalt und -aufbau des Personals“ ermöglichen. Die Regelungen zur Aufgabenzuteilung und Stellvertretung sind für die Gutachter/innen überzeugend. Gleichwohl

besteht aus ihrer Sicht die Gefahr einer dauerhaften Überlastung von Schlüsselpersonen, weshalb sie eine Aufstockung des Personals empfehlen.

Mitarbeiter/innen- und Zielvereinbarungsgespräche finden auf allen Ebenen mindestens einmal jährlich statt und stellen ein „zentrales Planungs- und Monitoringinstrument in der Mitarbeiter/innen/führung und -entwicklung“ dar. Der Austausch zwischen Mitarbeiter/innen erfolgt in der LBS mit ihrer flachen Hierarchie aber auch über informellere Wege zum Beispiel durch die betriebene Politik der offenen Türen. Die gewählte Struktur bringt aber auch den Nachteil mit sich, dass nur wenige Karrieremöglichkeiten im Sinne eines Aufstiegs vorhanden sind. Die Gutachter/innen empfehlen daher der LBS, attraktive Karrierewege zu entwickeln und diese gezielt bekannt zu machen. Hier zeigt sich die LBS sehr offen und es sind hierzu bereits unterschiedliche Ansätze (Ausbau der Weiterbildungsmöglichkeiten, Flexibilität, ev. Incentives für erfolgreiche Einreichungen bei Calls) vorhanden.

Was die Weiterbildungsmaßnahmen anbelangt, gewürdigen die Gutachter/innen, dass auch externen Lehrenden die Inanspruchnahme ermöglicht bzw. im Bereich der Didaktik nahegelegt wird.

Mit ihrem Konzept für ein Wissensmanagement, das beim zweiten Vor-Ort-Besuch vorgestellt wurde, hat die LBS gezeigt, wie der Bestand an impliziten Wissen auch im Falle des Ausscheidens von Schlüsselpersonen sichergestellt werden kann. Hierzu wurden bereits konkrete Maßnahmen abgeleitet.

Schließlich empfehlen die Gutachter/innen der LBS bei eintretendem Wachstum zu überprüfen, ob im Personalwesen ein Instrumentarium implementiert werden sollte, das formalisierte Frühwarnsysteme vorsieht. Unter den derzeitigen Gegebenheiten erscheint dies noch nicht erforderlich.

### **Internationalisierung**

Internationalisierung wird in der LBS auf unterschiedlichen Ebenen betrieben: „bei der Rekrutierung und Mobilität von Mitarbeitenden und Studierenden, der Integration internationaler Inhalte in die Curricula, bei Praktikumsangeboten für Studierende sowie Partnerschaften mit Hochschulen und der Wirtschaft“. Welche Märkte von den Rekrutierungsaktivitäten adressiert werden, wird von der Lauder Business Foundation festgelegt.

Zur Internationalisierung werden unterschiedliche Wege beschritten, wozu die Mitgliedschaft zum *MOC Network*, der Unterhalt unterschiedlicher Hochschulpartnerschaften und die Zusammenarbeit mit Erasmus+ und AISEC zählen. Zur Qualitätssicherung werden hauptsächlich die Berichte der Studierenden und Partner/innen bei den Austauschaktivitäten genutzt.

Aufgrund der Vielzahl der zur Zeit geführten Partnerschaften begrüßt das Gutachter/innen/team das Bestreben der LBS, diese mit Zielen zu verknüpfen und zu klassifizieren. Sie empfehlen, dabei auch Indikatoren und Kriterien, die den gesetzten Zielen Rechnung tragen, zu nutzen.

### **Organisation, Administration, Support und Ressourcenmanagement**

Unter Berücksichtigung der Größe bzw. des Entwicklungsstadiums der LBS kommen die Gutachter/innen zur Auffassung, dass die Querschnitts- und Supportfunktionen adäquat und effizient sind. So ist es u.a. aufgrund der vorhandenen Ressourcen nachvollziehbar, dass es zu Doppelfunktionen kommt, wobei anlässlich der aktuellen Fluktuationen einzelne in

Personalunion besetzte Funktionen wieder getrennt werden. Gleichwohl empfehlen die Gutachter/innen, bei eintretendem Wachstum der Hochschule Strukturen und Personalaufstellung sowie „das Potenzial für weitere Standardisierung und Automatisierung“ sowie eine Vereinfachung der bestehenden Prozesse zu überprüfen.

Die detailliert beschriebenen und tatsächlich gelebten Geschäftsprozesse sind aus Sicht der Gutachter/innen geeignet, um die LBS in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Diese Prozesse werden regelmäßig unter Einbindung des Personals reflektiert und weiterentwickelt.

Die Gutachter/innen würdigen das Dokumentationssystem insbesondere der unterschiedlichen Besprechungsformate, die es ermöglichen das kodifizierte Wissen zu bewahren und auszubauen.

Standard 2 wird als **teilweise erfüllt** beurteilt.

### Standard 3

Die Gutachter/innen stellen fest, dass ein geeignetes Informationssystem in der LBS implementiert wurde, da dieses auf die Bedürfnisse seiner Nutzer/innen ausgerichtet ist und dafür sorgt, dass für das Qualitätsmanagement die notwendigen Informationen und Daten verfügbar sind. Auch für das Qualitätsmanagement von großer Bedeutung ist ein funktionierendes Wissensmanagement, vor allem vor dem Hintergrund des Weggangs bzw. der Karenzierung von Personen in Schlüsselpositionen. Hier hat die LBS bereits Maßnahmen gesetzt.

Was das Monitoring ihrer Aktivitäten anbelangt, greift die LBS auf strukturierte Erhebungen zurück, wie zum Beispiel Evaluierungen der Lehrveranstaltungen durch Lektor/inn/en und Studierende sowie Absolvent/inn/enbefragungen. Hier greift auch die neu eingeführte Studierenden- und Alumniplattform, die eine Umfragefunktion bietet. Es finden sowohl quantitative als auch qualitative Erhebungen (z.B. Gespräche mit Praktikumsgeber/innen) statt.

Für interne Angelegenheiten (Studierendenverwaltung, Lehrveranstaltungsplanung etc) nutzt die Hochschule das Informationssystem FH Compete. Dokumente werden am Server mit definierten Zugriffsrechten abgelegt.

Es kann darüber hinaus festgehalten werden, dass „die LBS die Ergebnisse ihrer Evaluierungen und des Monitorings für die Entwicklung der Qualität der Hochschule und die allenfalls notwendige Adaptierung von Maßnahmen des Qualitätsmanagements“ nutzt.

Standard 3 wird als **erfüllt** beurteilt.

### Standard 4

Auffällig ist für das Gutachter/innen/team, dass seitens aller Interessensgruppen eine hohe Identifikation mit den Werten der LBS und in der Folge ein hohes Commitment vorhanden sind. Die Gutachter/innen haben den Eindruck, dass alle daran interessiert waren, die LBS in ihrer Zielerreichung zu unterstützen.



Die Einbindung der Interessengruppen erfolgt formell gesehen über verschiedene Gremien (Kollegium, Entwicklungsteam für Curriculumentwicklung), wobei die LBS dabei sogar über die gesetzlichen Erfordernisse hinausgeht.

Studierende, Lehrende bzw. Mitarbeiter/innen haben aufgrund der übersichtlichen Struktur, der flachen Hierarchie und der gelebten Open-Door-Policy, durch die formalen Formate aber auch informell die Möglichkeit, ihre Anliegen einzubringen. Dies kommt auch dem Qualitätsmanagement zugute. Nach den Gutachter/innen ist „die aktive Kommunikationsstrategie der LBS [...] gewinnbringend für deren Qualitätskultur.“

Die Einbindung und Beteiligung der Studierenden wird von den Gutachter/innen hervorgehoben. Diese sind vor allem „in der Entwicklung der Studiengänge, der Repräsentation der Studierenden gegenüber der Hochschul- und Studiengangsleitung und der Verknüpfung zur Wirtschaft und Praxis engagiert“.

Die Praktikumsgeber/innen und Wirtschaftsvertreter/innen werden als weitere wichtige Interessensgruppe mittels Fragebögen und Gespräche (anlässlich der verpflichtenden Praktika) befragt. Nach Ansicht des Gutachter/innen/teams sollte dies in Zukunft strukturierter und effizienter erfolgen, damit dies auch für die Curriculumentwicklung noch systematischer genutzt werden kann. Persönlichkeiten aus der österreichischen Wirtschaft werden für Gespräche und Vorträge in die LBS eingeladen, was auch zur Steigerung des Bekanntheitsgrads der Hochschule beiträgt.

Standard 4 wird als **erfüllt** beurteilt.

## 5 Zertifizierungsentscheidung

Das Board der AQ Austria hat in seiner 36. Sitzung am 21. September 2016 die Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems der Lauder Business School mit einer Auflage zu Standard 2 beschlossen. Das Board hat festgestellt, dass die Voraussetzungen zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems der Lauder Business School gem. Richtlinie für ein Audit des hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems vom 27./28. Mai 2015 mit folgender Auflage erfüllt sind:

*Das Punktesystem zur Messung der Zielerreichung im Bereich Forschung und Entwicklung ist in den nächsten beiden Jahren kontinuierlich zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen. Nach zwei Jahren soll die LBS zeigen, ob das gewählte Vorgehen zu einer stringenteren Zielausrichtung der Forschungsaktivitäten der LBS geführt hat. Es ist schlüssig zu argumentieren, welche Maßnahmen sich bewährt haben und welche nicht, und welche Schlussfolgerungen die LBS daraus für die zukünftige Forschungsarbeit ziehen wird.*

Das Board schließt sich den Einschätzungen der Gutachter/innen und damit der Beurteilung der einzelnen Standards durch das Gutachter/innen/team sowie ihrer Empfehlung der Zertifizierung unter einer Auflage an. Es stützt seine Entscheidung auf die Selbstdokumentation der Lauder Business School, das Gutachten des Gutachter/innen/teams sowie die Stellungnahme der Hochschule.

Das Board würdigt die positive und konstruktive Einstellung der Lauder Business School zum Umgang mit dem Audit.



Mit der Auflage zu dem zentralen Qualitätssicherungsinstrument im Bereich „angewandte Forschung und Entwicklung“ soll sichergestellt werden, dass das interne Punktesystem der Lauder Business School die von der Hochschule angestrebten Effekte bewirkt. Da das genannte Instrument zum ersten Mal 2015 eingesetzt wurde, konnte seine Wirksamkeit zum Zeitpunkt des Audits noch nicht beurteilt werden. Die Hochschule soll notwendige Anpassungen des Punktesystems, die sich aus der Evaluierung ergeben, vornehmen.

Das Board regt an, das Punktesystem nicht nur zu einer Honorierung der quantitativen Entfaltung der Forschungsleistungen zu nutzen. Vielmehr soll das Punktesystem gewährleisten, dass die Forschungsleistungen sich auch qualitativ – d.h. entlang der Ziele der Lauder Business School - weiterentwickeln.

Das Board hebt hervor, dass es von großer Bedeutung sei, dass die Erkenntnisse aus der angewandten Forschung und Entwicklung in die Lehre fließen. Dies wird durch das von der Lauder Business School vorgestellte Hub-System hervorragend unterstützt.

Die Zertifizierung ist bis 20. September 2023 gültig.

Die Auflagenerfüllung ist innerhalb von zwei Jahren ab Zertifizierung, d.h. bis zum 20. September 2018, schriftlich nachzuweisen.